

特 集

フードサービスと大学教育に ついての試論

An Assumption for Foodservice and University Education

横川 潤*
YOKOKAWA, Jun

序

本稿ではフードサービスと大学教育について試論を展開するものである。

まず日本の大学においてフードサービスはホスピタリティおよび観光という傘のもとにあると考えられるが、アメリカを始めとする観光教育のカリキュラムと整合せず、語義と現実との対応にも矛盾が見られる。そのいわば《ねじれ》とも言えるべき現状をまとめ、海外の観光ホスピタリティ教育との比較を行い、コトラのフレームワークに依拠しつつ、大学におけるフードサービス（殊にマーケティング）で扱われるべきトピックス（コンテンツ）を論じ、若干の展望と示唆を述べて結びとする。

1 日米大学教育におけるホスピタリティと観光 ～語義の《ねじれ》と《観光優位》という 特殊性

日本の大学におけるフードサービス教育の規模と内容は、たとえば本家とも言えるべきアメリカのそれと比較すれば甚だお寒い現状にあるという他ない。

もっとも近年、フードサービス関連の学部・学科の設立も相継ぎ、立命館大学食マネジメント学部、中村学園大学栄養科学部フードマネジメント学科、名古屋文理大学健康生活学部フードビジネス学科等の設立を見、観光関連の学部・学科の急増に伴ってフードサービスの講座数も増えた。振り返れば1995年、日本最大の業界団体(社)フードサービス協会が日本フードサービス学会を発足させ、もろもろの規制や大学業界の無理解と向きあい、フードサービスマネジメントを教える大学、学部、学科あるいはコースの設立を見果てぬ夢と考えた

* 本学経営学部 ホスピタリティ・マネジメント学科 教授

当時の状況からすれば画期的な進展とも言える。

とはいえアメリカの大学教育カリキュラムではフードサービスマネジメントがいわゆるホテルスクールを含むホスピタリティ・マネジメントの中で体系的に位置づけられ、既に学部学科の名称として市民権を得ている事情と較べれば、未だ実験段階あるいは暗中模索の段階にある感を禁じ得ない。

そもそも日本の大学ではフードサービス教育がおもに観光、あるいは健康栄養関連の学部・学科に位置づけられ、アメリカを始め海外では概ね常識とも言える実学マネジメント教育たる特色が薄められ、あるいは別の特色を持つに至っている。殊に観光との関連で言えば、そもそも日本における観光学科の設立当初から観光とホスピタリティの語義が《ねじれていた》歴史は看過し得ない。

日本で初めて学科に観光の名を冠した大学は立教大学だったⁱ。同大はかねてからコーネル大学のホテルマネジメント教育を念頭に置いて、日本初の「ホテル学科」設立に向けて文部省に申請したものの、「ホテル学会」が存在しない理由で退けられる。同大の野田一夫は「日本観光学会」の存在に着目して社会学部観光学科ⁱⁱを創案、いわば苦肉の策で文部省の認可を得て初代学科長となった（1967年）。蓋を開ければ同学科初年度入試は21倍という全学17学科中トップの高倍率を記録。その勢いはやまず1998年には学部昇格して大学院観光学研究科が開設され、学部学科大学院のOBOGが観光ホスピタリティ業界に一大人脈を築いた今、野田らの労苦は見事に報われたと言える。

「観光」は有名大学が置いた学科としていち早く教育行政上の地歩が築けた上、「観光ビジネス」は極東の島国という地理的要因、あるいは鎖国にも遡る歴史的要因を背景に抱え、海外と関わる仕事として人気が高い。パイロットやスチュワーデス、ホテルマンがテレビドラマの主人公として脚光を浴び、大学生の人気企業ランキングの上位には航空業や旅行業など観光関連企業が名を連ねて

いるが、旅行業で言えば米国にはJTBに比肩しうる巨大人気企業は存せず、給与や福利厚生等を含む日本の航空業従業者の厚遇は後年、JALを経営破綻へ追いこむ高コスト構造の一因とさえ目されるなど、（本旨から逸れるため本稿で詳らかとしないが）アメリカ観光ビジネスの様相と好対照を成している。

ともあれ「観光」は「ホスピタリティ」という語と比し圧倒的な認知度と魅力度を併せ持ち、日本の大学における学部学科名称として優位にある状況を生じせしめている。

また立教大学観光学科は社会学部として出発し、観光は心理学、地理学、環境学、行政学等との親和性も含め汎用性が高いといえ、米国を典型とした実学マネジメント的なホスピタリティ教育という世界的な方向性とは別の方向、すなわちアカデミックなインターディシプリナリーアプローチに舵を切った。立教大学に範を求めた追随校も経営判断にもとづいて既存の学部学科が改組転換された例が多いため、おのずとその学術的学際的方向性が踏襲され、野田が構想していた実学マネジメント志向の「ホテル学科」と大きく異なる特色を持つに至っている。

なお立教大学の観光学科設立当時、亜細亜大学でも野田と問題意識を同じくしてカリキュラム創案が進められ、1969年4月「亜細亜大学ホテル観光学講座」がスタートしている。衛藤藩吉氏の学長在任時（1987年2月～1995年1月）、あらためてホスピタリティビジネスが重要テーマとして示され、江頭財団（当時）の協力を得て清水均、横澤利昌、大江宏の三氏がワシントン州立大学、ミシガン州立大学、コーネル大学、サンフランシスコ・シティ・カレッジの視察に赴いている（2000年）。

「ホテル観光学講座」は2004年「ホスピタリティ専攻」へと発展的に受け継がれ、2009年ホスピタリティマネジメント学科の創設を見、マネジメ

ント志向型フードサービスの講座を擁している。現在日本の大学で観光系と分類されうる学科は100程度あるが、ホスピタリティを謳った学科は亜細亜大学の他、明海大学、熊本学園大学、大阪学院大学など未だ数校に留まっている。すなわち亜細亜大学のホスピタリティマネジメント教育とその傘下たるフードサービス教育は、アメリカ型教育と《ねじれ》のない意味で日本では稀な立ち位置と考えられる。

2 海外大学の観光ホスピタリティ教育

海外の観光ホスピタリティ教育業界を俯瞰すれば、観光 (tourism) とホスピタリティ (hospitality) の混在状況が見られる。「A World Ranking of the Top 100 Hospitality and Tourism Programs (in Journal of Hospitality and Tourism Research October 2009)」の論文引用数・大学ランキングでは対象学術誌を以下としている。

表1 A World Ranking of the Top 100 Hospitality and Tourism Programs (in Journal of Hospitality and Tourism Research October 2009) の論文引用数・大学ランキングの対象誌

Annals of Tourism Research
Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly
Florida International University Hospitality Review
International Journal of Hospitality Management
International Journal of Contemporary Hospitality Management
Journal of Hospitality and Leisure Marketing
Journal of Hospitality and Tourism Education
Journal of Hospitality & Tourism Research
Journal of Travel Research
Journal of Travel and Tourism Marketing
Tourism Management

https://www.researchgate.net/publication/257620652_A_World_Ranking_of_the_Top_100_Hospitality_and_Tourism_Programs
(参照 2019-11-10)

すなわち tourism と hospitality が混在し、tourism 単独よりも hospitality 単独ないしは hospitality と Tourism の併記が優勢と言え、11誌中3誌が management、2誌が marketing を併記し、日本とは対比的に観光学に対するホスピタリティマネジメントの優位性が如実に見て取れる。以下は同調査にもとづいたトップ20の顔ぶれである。

表2 A World Ranking of the Top 100 Hospitality and Tourism Programs (in Journal of Hospitality and Tourism Research October 2009) の大学ランキング Top20

1	The Hong Kong Polytechnic University
2	Cornell University
3	University of Nevada at Las Vegas
4	Pennsylvania State University
5	University of Surrey
6	Virginia Polytechnic Institute and State University
7	Purdue University
8	Oklahoma State University
9	Michigan State University
10	University of Central Florida
11	Washington State University
12	Texas A&M University
13	Griffith University
14	Kansas State University
15	Iowa State University
16	University of Houston
17	Sejong University
18	University of Illinois at Urbana-Champaign
19	Eastern Mediterranean University
20	Chinese University of Hong Kong

https://www.researchgate.net/publication/257620652_A_World_Ranking_of_the_Top_100_Hospitality_and_Tourism_Programs
(参照 2019-11-10)

首位こそ香港理工大学にその座を奪われているがアメリカの大学が多勢で、それ以外は英国サリー大学 (5位)、韓国世宗大学 (17位)、香港中文大学 (20位) の僅か3校で、上位100校のリストを見てもアメリカの大学が大半を占めている。

コーネル大学 (2位) の大学院は「The Hotel School」の名を冠し、ホテルならびにフードサービス (またはレストラン) マネジメント教育は世

界1の定評を持つ。ネバダ大学ラスベガス校(2位)始めアメリカのホスピタリティ教育は長期インターンシップや学内実習、ケーススタディ等を含むホテルならびにフードサービスの実学マネジメント教育で、むしろ観光学のカリキュラムでは概ね主要科目としてホスピタリティマネジメント群を置き、大学院選考でも管理的な実務の経験を問うなど実学マネジメント志向の教育方針を採用している。

3 大学におけるフードサービス・マーケティング教育のフレームワークとトピックス

次に試論として大学におけるフードサービス教育を本家というべきアメリカ流で進める場合、含まれるべきトピックスを見ていく。これまでの流れで論ずればホスピタリティマネジメント教育の傘下たる実務型マネジメント教育こそアメリカを中心とした世界的な趨勢と言え、更に筆者の専門領域たるマーケティングに絞って検討を進める。

そもそも消費者(顧客)とのダイレクトなコンタクトやコミュニケーションこそホスピタリティビジネスのコアとも考えられ、アメリカのホスピタリティ・マネジメント・カリキュラムでも中心的なポジションを占め、マーケティングはビジネスとアカデミズムの双方においてホスピタリティそしてフードサービスを考える上で主役的なアプローチと言って差し支えあるまい。

マーケティングのテキストとしてはコトラー(Kotler, P.)とケラー(Keller, K. L.)の「マーケティング・マネジメント(Marketing Management)」が世界的な被使用状況および定評において群を抜き、本稿でも同書に基づいて論を進める。

コトラー自らもホスピタリティビジネスの重要性を認め、『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』を著し、「ホスピタリテ

ィ産業は世界で有数の規模を持つ産業で、米国では全産業分野で第2位の雇用者を数え、50州のうち約半数以上で最大の規模を誇るⁱⁱ⁾と述べた上でマーケティングのたいなる意義を訴えている。

3-1) フレームワーク

個々のトピックスを論じるに当たって、その概念的なフレームとプロセスの流れをコトラー(Kotler, P.)の考えに倣い、また授業での実際的な順序を念頭に置いて見ていく。

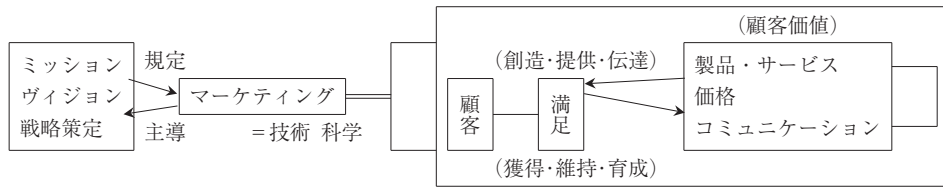
「マーケティング・マネジメント」第1版の刊行は1967年で、企業は顧客主導・市場主導であれというコンセプトが紹介されたⁱⁱⁱ⁾。

「マーケティングはもはや限られた業務を担った企業の一部門のことではなく、全社をあげた事業活動である。マーケティングが企業のミッション、ビジョン、戦略策定を主導する。マーケティングには次のような意思決定が含まれる。企業として誰を顧客にしたいか。何を満足させるべきか。どのような製品やサービスを提供するか。どのような価格設定をするか。どのようなコミュニケーションを発信し、受信するか。どの流通チャネルを使うか。どのようなパートナーシップを形成するか。企業の全部門が目標達成のために協力して初めてマーケティングは成功する^{iv)}」。

この短い宣言にコトラーのマーケティング観が凝縮され、フレームワークが示されていると思われる。試みに図示すれば以下のとおりと思われる(図1)。

ここでアメリカ・マーケティング協会(AMA)の定義を見れば、「顧客に向けて価値を創造、伝達、提供し、組織および組織を取り巻くステークホルダーに有益となるよう顧客との関係性をマネジメントする組織の機能および一連のプロセスである^{v)}」。

コトラーによれば、交換のプロセスに取り組むためには相当量の作業とスキルを要する。起こり



(『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』序文を元に筆者作成)

図1 マーケティング・マネジメントのフレームワーク

うる取引の少なくとも一方の当事者が、他方の当事者から望み通りの反応を得る方法を考えるとき、マーケティング・マネジメントが発生する。

以上の考えを受けてコトラーはマーケティングを次のように定義する。

「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学^{vi)}」。

この定義は「製品・サービス、価格、コミュニケーション、パートナーシップ」が顧客の満足をめざす関係(図1)と照合している。ひと言でいえば「人間や社会のニーズを見極めてそれに応えること」であり、最も短い言葉で定義すれば「ニーズに応じて利益を上げること」となる^{vii)}。

企業の提供物はいわゆるマーケティングミックスの4要素に倣っているが、プロモーションはコミュニケーションとして、プレイスはコミュニケーションやパートナーシップとして押し広げられて見える。コミュニケーションやパートナーシップの概念には第13版で新たに導入されたホリスティック・マーケティングのアプローチが看取できる。

ホリスティック・マーケティングのコンセプトは、マーケティングのプログラム、プロセス、活動それぞれの幅と相互依存性を認識した上で、マーケティングのプログラム、プロセス、活動を開発し設計し実行することをいう^{viii)}。

その4つの構成要素はインターナル・マーケティング(経営幹部、マーケティング部門、その他の部門)、統合型マーケティング(製品およびサ

ービス、コミュニケーション、チャネル)、社会的責任マーケティング(倫理、環境、法律、コミュニティ)、リレーションシップ・マーケティング(顧客、チャネル、パートナー)である。

ホリスティック・マーケティングにおいて、マーケティングは「すべてが重要」である。マーケティング環境の拡大と相互依存性の増大に対応したアプローチで、幅広い統合的な視野の必要に基づいている^{ix)}。非営利組織におけるマーケティングの適用例が増える中、現実的に妥当なフレームワークの提示と考えられる。

以下ではフードサービス・マーケティングの授業展開について、これまで提示したフレームワークに基づき、扱われるべきトピックスと望ましい順序について見ていく。

3-2) トピックス

① コーポレートミッション

経営活動のスタートにしてゴールというべき経営の根本はドラッカー(Drucker, P.F.)の「経営の根本的問い」に集約される。すなわち(1)わたし達のビジネスは何か(事業「内容」)(2)客は誰か(事業「対象」)(3)客にとっての価値は何か(事業「価値」)(4)わたし達のビジネスをどうしていくか(事業「展望」)(5)わたし達のビジネスはどうあるべきか(事業「意義」)の5点である。

コトラーは「ドラッカーの定番の質問」以上5項目に答えて企業ミッションを策定せよと論じる。企業ミッションは企業本部が計画立案すべき4項目(1.企業ミッションの明確化 2.戦略事業単位

(SBU) 3. 各 SBU への資源配分 4. 成長機会の評価) の 1 である。

ミッション、経営理念、戦略、目標が明文化された上で、企業本部は事業部や事業単位が各計画の遂行枠組を設ける。すなわちミッションの明確化こそ経営の主体がまず手がけるべき最優先にして最重要の課題と言える。

「経営の根本的問い」の「(5)わたし達のビジネスはどうあるべきか」は経営哲学または経営哲学の問題といえる。(5)を基礎として事業定義といふべき(1)～(4)が定まる。すなわちミッションステートメントの策定とは「経営の根本的問い」に答える経営哲学(社会的責任)および事業定義の明文化と他ならない。

経営哲学と事業定義あってこそそのミッションといえ、その同義語ともいえるプリンシプル(理念)、ビジョン(展望)、ガイドライン(行動指針)、スローガン(宣伝文句)、モットー(標語)との混同に注意すべきである。

広辞苑によれば哲学(philosophy)は古代ギリシャで学問一般を意味し、現在では学問の一領域を指す一方、経験などから築きあげた人生観・世界観、全体を貫く基本的な考え方の俗用もある。飲食店企画という限定的な経済行為に対する深淵かつ難解な哲学の援用は奇異な観も否めず、本稿では経営哲学を「経営者の哲学」と捉えて俗用に従い、「経営者が経験などから築きあげた経営観、経営活動全体を貫く基本的な考え方」とする。

② マーケット・セグメンテーションとプライムターゲットの設定

ラオ(Rao, N.)によればコトラーはマーケットのセグメンテーション(Segmentation)、ターゲティング(Targeting)、ポジショニングのSTPを戦略的マーケティングの精髓とする⁸。セグメンテーションしてターゲット(顧客)を選び出し、その満足のため製品・サービス、価格、コ

ミュニケーション、パートナーシップを提案すると考えれば、まさしく既述のフレームワークに沿ったプロセスといえる。

コトラーによればマーケットは1)地理的変数(地域、都市規模、人口密度、気候帯等)、2)デモグラフィックス(人口統計的)変数(年齢、性別、世帯規模、家族ライフスタイル、所得、職業、学歴、宗教、人種、国籍等)、3)サイコグラフィックス(心理的)変数(社会階層、ライフスタイル、性格)、4)行動的変数(購買機会、追求便益、使用者状態、使用頻度、ロイヤルティ、購買準備段階、製品への態度)によってセグメントされる。

次いで日本での展開で特に検討すべき項目を見ていく。地理的変数では都市規模(人口〇〇未満、人口〇〇人以上など)と人口密度(都心部、郊外、遠隔地など)。デモグラフィックス変数では年齢、性別、世帯規模、家族ライフサイクル、所得、職業、学歴。サイコグラフィックス変数では社会階層、ライフスタイル、性格。行動的変数では購買機会(日常、非日常)、追求便益(品質、サービス、経済性など)、使用者状態(非使用者、潜在的使用者、定期的使用者など)、使用頻度(ライトユーザー、ミドルユーザー、ヘビーユーザー)、ロイヤルティ。

こうした変数に基づいたセグメントの結果としてターゲットが定まる。ただしターゲットは特定ニーズへの対応とマーケット規模確保の綱引きといえ、互いにコンフリクトのない有力な副次的ニーズを伴ったプライムターゲットの選定が望ましい。

③ ニーズ分析—マズローの欲求5段階説

次なる課題はプライムターゲットのニーズ分析である。コトラーはマーケティングの最短の定義として「ニーズに応じて利益を上げること」を提示している。すなわちニーズの発見と対応こそマーケティングの眼目にして最重要課題と他ならな

い。

ニーズの発見に関してはマズロー (Maslow, A.) の5段階説が名高い。マズローは人間のニーズを緊急度に応じた5階層の構造として分類し、低次ニーズの充足が高次ニーズの発現を段階的に導いていくと論じた。マズローはニーズの5階層を1)生理的ニーズ、2)安心ニーズ、3)社会的ニーズ、4)評価ニーズ、5)自己実現ニーズと定めた。

1) 生理的ニーズは衣食住や医薬、睡眠など生存本能と直結したニーズである。

2) 安心ニーズはいわゆる安心安全のニーズで、セキュリティや防衛、家庭や仕事、健康状態の安定等に対する欲求とされる。日本では第二次世界大戦の傷跡が癒えて以来、東日本大震災等のような災害を例外として生理的ニーズや安全ニーズは所与の認識がある。

そのためディアを販売させた賞味期限や異物混入、あるいはバイトテロ等の問題発生は安心ニーズの所在を顕在化させ、パニックとも似た過剰防衛さえ引き起こし兼ねない。安全安心はフードサービスにおける当然の遵守事項といえ、自動車業界でもデザインや機能の訴求を安心安全の説明に優先させる事情と等しく、表だって訴えるべき事項とは考えられない。

3) 所属ニーズは社会での愛情や安心のニーズで、家族間での愛情、学校や会社、同好会等での友情を求める心理に当たる。高度経済成長期の日本人は現実的な必要に加え「他者との同化」という安心感を求め、競って3C (カー、クーラー、カラーテレビ) を購った。経済成長が落ち着いて同化欲求の充たされるに連れ、「他者との異化」の欲求 (=4) 評価ニーズ) 増大を見、消費は優越感や社会的な認知の獲得など異化欲求の充足手段と化した。

マズローのいう5) 自己実現ニーズは非常に概念的で一般化に馴染むとは言えず、フードサービスとの関連では所属ニーズおよび評価ニーズこそ

眼目と考えられる。実際のところ両ニーズは明確な峻別は行い得ず、たとえば廉価なファミリーレストランでの比較的高価なフェア商品の注文といったケースは同化 and 異化の欲求充足とも見なしう。むしろ同化と異化のバランスこそ課題といえ、「④ポジショニングとブランド」で述べるカテゴリーメンバーシップとも関わりを持つ。

④ ポジショニングとブランディング

すべてのマーケティング戦略はSTP、すなわち市場細分化、標的化、ポジショニングを基本としている^{xi)}。企業は市場の様々なニーズや集団を見つけ、自社が優れた方法で満足させられるニーズや集団を標的化し、さらに標的市場が自社特有の提供物やイメージを認識するように企業は自らの提供物をポジショニングする。

ポジショニングが優れていればマーケティング・プランニングと差別化はそのポジショニング戦略から導き出される。コトラーによればポジショニングとは企業の提供物やイメージを標的市場のマインド内に独自の位置を占めるよう建てつける事で、その目標は企業にとっての潜在的なベネフィットを最大化するよう消費者のマインド内にブランドが位置づけられる事である。ブランドとは商品やサービスを識別させ、競合他社の製品やサービスから差別化させるもの (名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ) を言う^{xii)}。

ポジショニングをなし終えた企業は「顧客の焦点と合った価値提案 (標的市場がその製品を買うべき説得力のある理由)」が可能となる。ポジショニングではブランド間の類似点と相違点の定義・伝達が求められる。殊にポジショニングに関する意思決定では標的市場と競合相手を定め、理想的な類似点連想と相違点連想の設定によって準拠枠が決まる。

ブランド・ポジショニングでの競争準拠枠を定

める起点こそカテゴリー・メンバーシップ—お互い競合し合い代替品ともなりうる製品ないし製品群一の決定である^{xiii}。カテゴリーの類似点連想はブランド選択の必要条件（≠十分条件）で、マーケティングというゲームに参加する「プレイ料金」と言える。相違点連想は消費者がそのブランドと強く関連づけ、肯定的に評価して競合ブランドで同程度のものはないと信じさせる属性やベネフィットの連想である。例えばアップル（デザイン）、ナイキ（性能）、レクサス（品質）等のように競争相手の相違点連想を無効とすべく企図された連想と言える。

類似点連想と相違点連想は概ね逆の相関にある上、個々の属性やベネフィットは往々にして賛否の両面を具え、例えば「伝統・経験・知恵・専門技術」の暗示は「流行遅れ・非現代的」のそれとも成りうる。望ましいブランディング（ブランドの確立）とはカテゴリーメンバーシップでの類似点連想と相違点連想の均衡点、すなわち標的市場での同化／異化のニーズの最適解を求める試みと言える。

一切のカテゴリーに所属せぬブランドは消費者に甚だしい不安感や著しい拒否感を抱かせるものの、既存のカテゴリーに埋没していても競争的な優位性は持ち得ない。店舗の内外装やメニューで言えば「ハッとさせる（exciting）」ポイントと「ホッとさせる（comfortable）」ポイントの黄金比の実現こそ理想的なブランディングと考えられる。

マーケティング計画で用いられる「ポジショニング・ステートメント」は「〇〇（標的グループやニーズ）向けの自社の〇〇（ブランド）は〇〇（相違点連想）を備えた〇〇（コンセプト＝カテゴリー・メンバーシップ（類似点連想））」といった形式に従い、ブランドポジショニングを伝えるツールと言える。

⑤ マーケティングミックス（Marketing Mix）

マーケティング活動は慣用的にマーケティングミックスという用語で説明され、企業がマーケティング目標を追求すべく用いる一連のマーケティングツールと定義される^{xiv}。マッカーシーはそのツールを製品（Product）、価格（Price）、流通（Place）、プロモーション（Promotion）の4つに分類して4Pと名づけた^{xv}。

製品（Price）は必ずしも有形の提供物に止まらず、ニーズやウオンツに応えるべく市場に提供されるものはすべて製品となりうる。すなわち有形財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイデアを含む^{xvi}。コトラーによれば製品とはバラエティ、品質、デザイン、特徴、ブランド、パッケージ、サイズ、サービス、保証、返品である。

フードサービスにおける価格（Price）の重要性は論を待たず、客単価との関連で設定されるべき事項といえる。消費者は一般に製品を吟味する際に参照価格を用い、製品コスト、一般的価格、前回の支払額、一般的な上限と下限の価格、競合他社の価格、将来期待される価格、通常の値引き価格等につき内的参照価格（記憶にある価格情報）と外的参照価格（定価の表示など）に照らして比較する^{xvii}。

最終的な客単価の設定は損益分岐点から割り出すのが望ましい。目標とする投資収益率（ROI）が達成されるべく価格を設定するターゲットリターン価格設定の考えで、 $\text{損益分岐点来客数} = \text{固定費} / (\text{価格} - \text{変動費})$ の式で表される。目標とする利益を所与として来客数、固定費、変動費、そして価格が設定される方式である。

店舗での主たる固定費は初期投資、家賃、人件費で、変動費は原価（食材費）となる。人件費は30～35％程度、原価率はテーブルサービスで30％程度、ファストフードで40％程度と想定し、寿司や焼き肉、ステーキなど食材依存度の高い業態で

は40%~50%にも及ぶ。水道光熱費は売上高の5~7%程度と想定し、必要に応じて減価償却費や税金、雑費等を計上する。

流通（Place）に関してフードサービスは予てから立地産業とも呼ばれ、経営判断における立地の重要性は際だっている。マクドナルドは駅前や繁華街、幹線道路沿いなどの一等立地を押さえているが、モスバーガーの立地は商店街のはずれや住宅街など比較的土地代の安い場所が多い。背景には資本で圧倒的な優位に立つマクドナルド直営店ベースで展開しえた一方、モスバーガーはフランチャイズシステム（Franchise System）で急拡大した事情がある。また物の流れに関して言えばネットの台頭によって流通業界も再編の波に晒され、産直やネット入札など流通形態も多様化の一途を辿っている。

プロモーション（Promotion）でも従来型の広告宣伝メディアに加え、スマートフォン等のSNSの社会変動にも比すべき影響力の飛躍的な増大は、ユーザーに訴えられるホームページやフェイスブック、インスタグラムでの発信やインフルエンサーへの働きかけも今や最重要経営課題の一角となった。

ところでマーケティングミックスに対応する考え方としてラウターボーン（Lauterborn, R）は売り手目線の4Pに対応して買い手目線の4Cを唱えている^{xviii}。ProductとCustomer Value（顧客価値）、PriceとCustomer Cost（顧客コスト）、PlaceとConvenience（簡便性またはコンビニエンス）。PromotionとCommunication（コミュニケーション）を対応させ、マーケティングミックスの有効性を担保する見方としても興味深い。

⑥ SWOT 分析

マーケティングミックスの具体的展開は、いかなる市場にいかなる経営資源を投入するかというビジネスユニット構築の問題となる。

SWOT分析はビジネスユニット構築のフレームワークとして広く採用されている。SWOTはS（=Strength 強み）、W（=Weakness 弱み）、O（=Opportunity 機会）、T（=Threat 脅威）の頭文字である。経営の外部要因（機会と脅威）および内部要因（強みと弱み）の分析に基づいて望ましい戦略方策が求められるフレームワークで、いわば「敵を知り己を知れば百戦危うからず」という孫子の兵法を思わせる（表3）。

表3 SWOT 分析

S（強み）		W（弱み）
O（機会）	積極展開	段階的施策
T（脅威）	選択と集中／差別化	撤退

機会、脅威、強み、弱みの分析に基づき、「機会×強み→積極展開」「機会×弱み→段階的施策」「脅威×強み→選択と集中／差別化」「脅威×弱み→撤退」という4種類の戦略的方向性を求めるもので、試みに回転寿司チェーンのスシローの例でSWOTを見ていく。

【機会】 寿司というアイテムおよび回転寿司の人気。節約志向。郊外の肥沃な家族客市場。エンターテインメント性、提供スピードの速さ。海外での人気。

【脅威】 安定供給。食中毒。生魚の非ユニバーサル性（子供や外国人）。日本人の魚という食材や寿司に対しての知識や経験の豊富さや判断力の高さ。回転寿司というビジネスモデルに対しての相対的なイメージの低さ。無添くら寿司、かっぱ寿司など有力な競争他社の存在と過当競争の危険性。道路交通法改正によるドライバー飲酒取締の強化。

【強み】 「あきんど」と「スシロー」の合併で経営ノウハウの蓄積と相乗効果。寿司店として蓄えた食材や技術の豊富なノウハウ。セントラルキッチン廃止に伴う店内調理率向上。一日200万食

のバイイングパワー。ファンド経営参加による経営拡大。IT 導入によるオペレーション管理。リーダー企業ゆえ価格でリーダーシップを握る。急速な多店舗化と強い集客力。積極的な TVCM による知名度向上。

【弱み】 専門店と比べたイメージの低さ。出数管理の困難。東日本における知名度の低さ。低価格自動化ゆえの品質サービス維持の困難。老年客や障害を持つ客のタッチパネル操作性の問題。ブーム終焉の危険性。

こうした SWOT 分析に基づいてスシローのありうべき「戦略例」を述べる。

【積極展開】 好ましい機会に対して自社の強みが発揮できる場合は、現状のビジネスを更に広げていく「積極展開」が定石である。たとえばスシは世界で人気を博しているの、国内での知名度や実績、ファンドの資金力を活かして積極的な海外出店に踏み切るという積極果敢な方向性となる。

【段階的施策】 好ましい機会に対して自社が必ずしも強みを持たねば弱点を補強しつつ段階的に攻めていく。たとえば舌の肥えた客層に向けて品質の段階的向上を図っていく、徐々に通好みのネタを揃えていく等の対応がありうる。

【選択と集中差別化】 脅威に対しては自社の強みを活かし、選択したビジネスに経営資源を集中させ、差別化のエッジを効かせる。たとえばエンターテイメント性で優る無添くら寿司に対して、強みである「品質」に経営資源を集中させる方向性となる。

【撤退】 脅威に対して強みを持たぬ場合は撤退。当該市場でのライバルが強すぎる、自社の強みが発揮できない、リスクに対して利幅が薄い等のビジネスは撤退の対象となる。

スシローでは2015年1月から都内3拠点（中目黒、赤坂見附、新橋）で展開された「ツマミグイ」や高級寿司店「七海の幸」など都市型ブランドの店舗を展開したが、2016年8月までにすべて

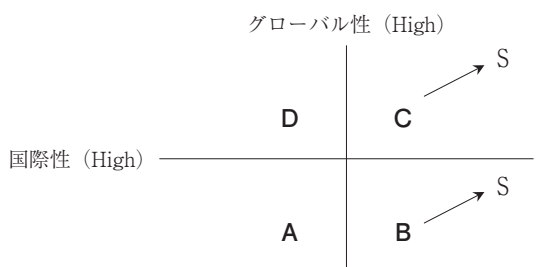
閉店している。都市部ゆえの競合の厳しさと対応自社能力を勘案し、撤退という経営判断が採られたケースと言える。

⑦ アベセデス・マトリクス

アベセデス・マトリクスは店舗や商品のコンセプト創案に際して役立つアプローチと思われる（米山俊直、吉田集而、2000、アベセデス・マトリクス—酒の未来図、酒文ライブラリー）。

マトリクスの縦軸はグローバル性⇔ローカル性、横軸は農業的⇔工業的とする。両軸によってつくられる4象限をA（アー）、B（ベー）、C（セー）、D（デー）とし、S（エス）を加えてアベセデスと呼ぶ。アベセデス・マトリクスは店舗コンセプトおよび商品開発で最重要課題といえる差別化戦略の策定に資するフレームワークである。

マトリクスの縦軸はグローバル性⇔ローカル性、横軸は農業的⇔工業的とする。両軸のつくる4象限をA（アー）、B（ベー）、C（セー）、D（デー）とし、S（エス）を加えてアベセデスと呼ぶ。世界の酒を俯瞰的にとらえる試みで第三象限から反時計回りに各象限を『A』『B』『C』『D』とし、『B』『C』の酒から派生するソフトドリンク化の現象をS化とする（図2）。



（筆者作成）

（図2） アベセデス・マトリクス

グローバル性とローカル性の高低は情報発信力の強弱で、酒が文化として持っている情報発信力または他の社会にもたらす影響力が強いとグローバル性 (Hight) とする。農業的／工業的は酒の

製造の自然依存的少量生産（＝農業的）と人工的大量生産（＝工業的）で区別する。すなわち A は農業的かつローカルな酒，B は工業的かつローカルな酒，C は工業的かつグローバルな酒，D は農業的かつグローバルな酒である。S はソフトドリンク（Soft drink）化で受容される市場の拡大が期待される。焼酎（主として B あるいは A）はソフトドリンク（酎ハイ）化して BS へと移行，あるいはウイスキー（主として B，あるいは A）はソーダで割ればハイボールへと移行し，それぞれ市場拡大に成功した。

アベセデスマップは酒の分類のみならず文化やビジネス全体に敷衍しうる可能性を秘める。A はその土地でしか採れぬ食材やそれを用いた郷土料理が該当し，自然依存的かつ農業（または一次産業）的生産（または収穫）ゆえの希少性が価値を高めうる。A がブランド化して国際的な定評を得れば D に移行する。D はワインを筆頭として欧州が圧倒的な強さを見せるが，C のグローバル性と工業的性格を備えたフードサービスといえはアメリカの独壇場と他ならない。マクドナルドの圧倒的な世界的知名度と国際展開こそ好適な例証で，シアトルの小さいカフェ（A 象限）だったスターバックスは今や B 象限の堂々たる代表例と考えられる。

フードサービスにおける差別化エッジの効いた商品開発，あるいは近年のインバウンド対応等を勘案すれば，A の食材や料理の独自開発，積極的な採用が望ましいと思われる。一方で日本を含む世界各国のフードサービスのアメリカナイズは今なお進行中で，やや A 象限に近いニューヨークのディー・アンド・デルーカ（Dean & DeLuca）や，アメリカ発のパンケーキやステーキ（A 象限に近い B 象限）が高いブランド価値を持ち，あるいは人気を博すなどアメリカのフードサービスの後追い傾向は未だ健在とも思われる。

結 語

日本のフードサービス産業はアメリカに範を求め，高度経済成長時代におけるいわば《最後の成長産業》として急拡大し，今や世界的にも米国に次ぐ産業規模を持ち，国内でも有数の巨大産業となった。しかしその市場と雇用の規模と国民生活への浸透を考えれば，大学におけるフードサービス教育は遅々として進まぬ感が否めない。

本稿で触れる余裕はなかったが，ひとえに永く日本の大学研究教育において支配的だった実学軽視の傾向がその主因と思われ，またかつてフードサービス大学構想が掲げられ，既存の大学へのアプローチも旺盛だったフードサービスの実業界において，成長の失速に伴って余裕が失われ，また大学生の就職先としての人気（従って大学における学びの意欲）が低迷している状況も大きな要因と考えられる。大学研究教育における実学軽視傾向は改められつつある一方，フードサービス実業界の余裕なき現況と就職先としての人気低迷は深刻と言え，ともに相携えて負のスパイラルを進むようにさえ見える。

今後のありうべき姿として，アルバイト先と利用者の双方で親しい業界である利に基づいて，たとえば学生参加型の産学連携プロジェクト等で双方向コミュニケーションが深められることを期待し，本稿の結びとしたい。

※本稿は，横川潤，2013，観光ホスピタリティ研究教育への米国式アプローチ—マーケティングとミッション・ステートメント—，文教大学国際学部紀要24巻第1号 と 横川潤，2013，飲食店企画のマーケティング—研究教育のフレームワークと方法論—，生活科学研究35，11-21 の2稿を本特集の趣旨に沿って再編集した上，

時代的な変化を吟味しつつ加筆、修正してまとめられたものである。

【注】

- i 野田一夫, 2010, 観光産とフードビジネス, フードビジネス特講義録, 流通科学大学, pp. 103-109 以下, 立教大学に関わる記述は同稿の記事に基づく。
- ii コトラー (Kotler, P.), ボーエン (Boen, J.), マーキンズ (Makins, J.), 2010, コトラーのホスピタリティ & ツーリズム第3版 (白井義男, 平林祥訳), ピアソン・エデュケーション, pp. 5-6
- iii フィリップ・コトラー (Kotler, P.), ケビン・レーン・ケラー (Keller, K. L.), 2009, マーケティング・マネジメント (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳)『序文v』
- iv コトラー他, 前掲書,『序文v』
- v American Marketing Association (2004)
- vi コトラー他, 前掲書, p. 7
- vii コトラー他, 前掲書, p. 6
- viii コトラー他, 前掲書, p. 21
- ix コトラー他, 前掲書。『序文vii』
- x Narayana, R., 2011, Articles on Management Subjects with practice perspective, Marketing Strategy Marketing Process-Kotler's Description, Marketing Theory Review (参照 2019-11-10)
- xi コトラー他, 前掲書 pp. 386-389
- xii コトラー他, 前掲書 p. 340
- xiii Kotler, P., Keller, K. L., 2009, Marketing Management 13th edition, Peasons, p. 309
- xiv Borden, N. H., 1964, The Concept of the marketing Mix, Journal of Advertising Research 4 (June) pp. 2-7
- xv McCarthy, E. J., Perreault, W. D., 2002, A Global Managerial Approach, 14th ed., Homewood, IL: McGraw Hill Irwin

xvi コトラー他, 前掲書, p. 460

xvii コトラー他, 前掲書, p. 24

xviii Lauterborn, R., 1990, New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over, Advertising Age, October 1, p. 26

【参考文献】

- コトラー (Kotler, P.), ボーエン (Boen, J.), マーキンズ (Makins, J.), 2010, コトラーのホスピタリティ & ツーリズム第3版 (白井義男, 平林祥訳), ピアソン・エデュケーション
- フィリップ・コトラー (Kotler, P.), ケビン・レーン・ケラー (Keller, K. L.), 2009, マーケティング・マネジメント第13版 (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳)
- ドラッカー (Drucker, P. F.), 2003, 経営の哲学 (上田惇生訳), ダイアモンド社
- 嶋口充輝, 1984, 戦略的マーケティングの論理, 誠文堂新光社
- 清水 均, 二瓶喜博, 横山文人, 岡 久行, 茂木信太郎, 2016, 座談会「ホスピタリティ専攻」時代を語る, ホスピタリティ・マネジメント, 7(1), pp. 35-50
- 清水 均, 横澤利昌, 大江 宏, 茂木信太郎, 2016, 鼎談「亜細亜大学ホテル観光学講座」から「ホスピタリティ専攻」時代へ, ホスピタリティ・マネジメント, 7(1), pp. 21-33
- 横澤利昌, 清水 均, 大江 宏, 2016, 〔採録〕米国四大学視察報告書, ホスピタリティ・マネジメント, 7(1), pp. 51-58
- 米山俊直, 吉田集而, 2000, アベセデス・マトリクスー酒の未来図, 酒文ライブラリー, TaKaRa 酒生活文化研究所
- 神山 泉, 2010, 地域のすし市場を一気にさらう原動力は「顧客満足主義」, Foodbiz no. 52, 株式会社エフビー, pp. 40-42